

Journal of Faculty of Business, Vol. 5, No. 2, 2004 – No.1, 2005

## KOBİ'LER BİLGİ ÇAĞINA HAZIR MI? TÜRK KOBİLERİ VE BİLGİ YÖNETİMİ: SEKTÖRLER ARASI KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

Jülide Kesken\* Tark Eğit\*\*

### Abstract

#### ARE SAMSCS READY FOR THE AGE OF KNOWLEDGE? A COMPARATIVE INTERSECTORAL ANALYSIS OF TURKISH SAMSC'S AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

In the name of defining knowledge management approach which is especially used and have a gradually rising significance in many developed countries nowadays; is a strategic management process aiming to increase the knowledge inventory of an organization by the support of information technologies and human resource according to the organizational goals. Knowledge as the base of knowledge management, could not own that reputation without taking the steps of data and information firstly. And so on knowledge deserves a meaning in addition to these. People are in the search of knowledge, on behalf of using it to have accomplishments in their business lives. Knowledge is considered as a means of the most valuable thing in ambiguity circumstances. In the organizations a real market is present. Similar to the other product and service markets, there are purchasers and vendors looking for a satisfying price. In this study; the main purpose is to develop a research and to make a statement on what extent the knowledge management tools are known and used by the small & medium-sized companies. Related to the findings of the study indicating that; knowledge management is a well known and comprehensible concept for the small & medium-sized companies. Most of the knowledge management tools are highly used and also made use of them by these companies.

**Keywords:** *Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Tools*

### Öz

Günümüzde, özellikle gelişmiş ülkelerdeki pek çok işletme tarafından uygulanmaya başlayan ve önemi giderek artan bilgi yönetimi yaklaşımını tanımlamak gerekirse bilgi yönetimi; örgütün hedefleri doğrultusunda enformasyon teknolojilerinden ve insan kaynaklarından faydalanarak örgütteki bilgi stokunun genişlemesini amaçlayan stratejik bir yönetim süreci olmaktadır. Bilgi yönetiminin temeli olan bilgi kavramı ise; veri ve enformasyon süreçlerinden geçtikten sonra bilgi haline gelmekte ve bir anlam kazanmaktadır. İnsanlar bilginin peşinden koşmakta çünkü bilginin işlerinde başarılı olmalarını sağlayacağını düşünmektedir. Belirsizlik durumunda en çok aranan çare bilgi olmaktadır. Örgütlerde, bilgi için gerçek bir pazar bulunmaktadır. Bilgi pazarında da, diğer ürün ve hizmet pazarlarında olduğu gibi ürün alış verişini tatminkar bir fiyat ile geliştirmek isteyen alıcılar ve satıcılar yer almaktadır. Bu çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerde bilgi yönetimi konusunda bir uygulama oluşturmaya ve bilgi yönetimi araçlarının küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından ne derecede tanındığı, yararlanıldığı konusunda bir durum saptaması yapılmaya

\* Yard. Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

\*\* Araş. Gör., Ege Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

## Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz

çalışılmıştır. Bu çalışmanın ışığı altında görülmektedir ki bilgi yönetimi; küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından tanınan ve ne anlam taşıdığı bilinen bir kavramdır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler pek çok bilgi yönetimi aracını sıklıkla kullanmakta ve bundan bir fayda sağlayabilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Araçları*

### Giriş

Günümüzde küreselleşme olgusu ile birlikte oluşan yeni ekonomik düzen ve yeni rekabet koşullarında ülkeler arasındaki sınırlar kalkmakta, yapılan bütün faaliyetlerin ise büyük bir hız ile ifa edildiği görülmektedir. Küçülen dünya genelindeki ulusal sınırlar içinde yer alan tüketiciler de, özellikle iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler sayesinde diğer coğrafyalardaki kaliteli ürün ve hizmet olanaklarından kolaylıkla bilgi sahibi olabilmektedir. Bu süreçte gelişmiş ülkelerin ilk sıraları paylaştıkları dünya, bilgi toplumu olma yolunda ilerlemektedir.

Bilgi toplumunun günümüzdeki sembolü de internettir (Hamel ve Prahalad 1996; s.67). İnternet; sanayi toplumunun devamında gündeme gelen bilgi toplumunu sembolize etmekte ve söz konusu toplumun çalışan kesimi de bilgi işçileri olarak tanımlanan, iyi eğitilmiş ve nitelikli işgücüdür. Hızla değişen bu yeni dünya koşullarında örgütler açısından geleceğe yönelik öngörülerde bulunmak oldukça güçtür. Bunun en önemli nedeni ise yeni rekabet ortamının yarattığı belirsizlik seviyesidir. Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu “yeni düzende”, rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgi olmaktadır. Bu noktada örgütler; çevrelerini biçimlendiren kurumlar haline gelmektedir. Günümüz iş çevresinde örgütlerin liderliğe oynayabilmeleri için çevreyi biçimlendirmeleri zorunlu olmaktadır. Söz konusu biçimlendirme çalışmalarının merkezinde ise ***bilgi yönetimi*** kavramı yer almaktadır.

Bu noktaya kadar anlatılanlar ışığında çalışmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) bilgi çağına hazır olup olmadıklarını sorgulayabilmektir.

### I. Bilgi Toplumu

Son yıllarda “Bilgi Toplumu” günlük yaşantımız içerisinde sıklıkla duyduğumuz bir kavram haline gelmiştir. Bilgi toplumu konusundaki en önemli ve unutulmaması gereken unsur; temel ekonomik kaynağın sadece bilgi olmasıdır. Diğer toplum türlerinde büyük önem sahibi olan sermaye, doğal kaynaklar ya da işgücü gibi ekonomik faktörler bilgi toplumunda aynı etkinliğe sahip olamamaktadır (Mc Campbell, Clare ve Gitters 1999; s.172).

Dünya üzerinde, yakın tarihten günümüze sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir geçiş ya da dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu konu üzerine dikkatleri

## Jülide Kesken ve Tarık Eğit

çeken ilk çalışma ise 1960 yılında “bilgi işi” ve “bilgi işçisi” kavramlarını ilk kez gündeme getiren Drucker tarafından gerçekleştirilmiştir. Drucker’a göre bilgi toplumunun oluşması ile birlikte yirmi yıl gibi tarihsel açıdan kısa bir zaman dilimi içerisinde dünya genelindeki yönetim anlayışı konusunda çok önemli değişiklikler yaşanacaktır. Buna göre büyük işletmelerin sahip oldukları yönetim kademeleri yarı yarıya inecek ve aynı şekilde, şirketlerdeki yönetici sayıları da üçte birinden daha az bir sayıya inecektir (Drucker 1993; s.5).

Drucker’ın bilgi toplumu tanımlamasında yapılan bütün iş faaliyetleri bilgiye dayalı olacak, örgütlerde sadece uzmanlar çalışacak ve söz konusu bu uzmanlar kendi kişisel performanslarını çalışma arkadaşlarından, merkezden ve müşterilerden sağladıkları geri beslemelere göre yöneteceklerdir. Ayrıca Drucker’a göre bilgi toplumu içerisindeki örgütlerde çalışan uzmanlar sözü edilen geri beslemelere göre kendi kendilerini de disipline edeceklerdir.

Özellikle büyük ölçekli işletmelerin, Drucker’ın vurguladığı bu değişime karşı koyamayacakları ve de çoğunlukla bilgi işçilerinin oluşturacakları geleceğin örgütlerinde günümüzdeki hiyerarşik emir-komuta yönetim modelinin terk edileceği düşünülmektedir. Yine var olan enformasyon teknolojisindeki gelişmeler, işletmeleri yaşanan hızlı değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır (Drucker 1991; s.70).

İşletmeler topladıkları verileri enformasyona ve sonra da bilgiye çevirecek yapıları kurmak zorundadır çünkü bilgiye dayalı örgütler kurabilmek için sadece gelişmiş veri işleme sistemleri yeterli olmamaktadır. Sözü edilen yapılar; işletmeler tarafından başarı ile kurulduklarında ise karar alma mekanizmalarında, iş yapma tarzlarında ve yönetim yapılarında da önemli değişiklikler yaşanacaktır.

## II. Bilgi Ekonomisine Geçiş

İktisatçılar tarafından 2. Dünya Savaşı’na kadar, bilginin ve bilgiye dayalı olan teknolojik yeniliklerin ekonomik büyümeye katkısı her zaman göz ardı edilmiştir. Ancak Salow, Ewel gibi ekonomistler 2. Dünya Savaşı sonrası dönemde bilgiye dayalı olan teknolojik yeniliklerin ekonomik büyüme üzerindeki son derece büyük etkilerini fark etmiş ve bu konuda araştırmalar yapmışlardır (Toffler 1990; s.148). 80’li ve 90’lı yıllarda bilginin ekonomik davranışı ile ilgili pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Ne var ki, bilgi ekonomisinin işleyişini analiz edebilecek bir ekonomi teorisi halen ortaya konulamamıştır. Klasik iktisat teorileri ve günümüzün Keynezyen, Friedmancı parasalcı iktisat teorileri bilgi ekonomisinin işleyişini incelemede yetersiz kalmaktadır.

Teknolojik değişimler ve ekonomik yapıdaki değişimler arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Ekonomi tarihine bir bakarsak görülmektedir ki ortaya çıkan bazı teknik yeniliklerin sonucunda, endüstrinin yapısında devrim olarak isimlendirilen bazı değişimler meydana gelmiştir (Toffler 1990; s.151).

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilime dayalı endüstri kolları hızla gelişmiş, aynı dönemde yüksek teknolojiler arasında yer alan bilişim teknolojileri de

### **Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

hızla yaygınlaşmıştır. Bu ise bilişim teknolojileri kanalıyla devamlı olarak üretilebilen, tekrarlanabilen ve paylaşılabilen bilgiye dayalı bilgi ekonomisine doğru bir geçişin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Sanayi ekonomisinde mamul üretimi birincil derecede öneme sahiptir, oysa bilgi ekonomisinde bilgi üretimi başrolü oynamaktadır (Due 1996; s.21). 1970'li yıllarda bilgi üretimi, ortalama olarak her beş yıllık dönemde ikiye katlanmıştır. 1980'li yıllarda ise bilgi üretimi, her iki yıllık dönemde ikiye katlanmıştır. 1980'li dönem boyunca yaşanan bu duruma bilgi patlaması da denilmektedir.

Bilgi kavramı üstünde durulması gereken nokta ise, bilginin miktarından ziyade var olan bilginin verimliliği olmaktadır. Bilgi ekonomisinin en öncelikli kaygısı, eldeki bilginin verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Harris ve Jackson 1999; s.31).

Bilginin değeri kullanan kişiye, kullanıldığı zamana ve ortama göre değişebilmektedir. Yani, bilginin mutlak ve evrensel bir değeri bulunmamaktadır. Bilginin değeri, göreceli bir niteliğe sahip olmakta ve bu yüzden bilginin ekonomik değerini sayısallaştıracak bir formül bulunması güçleşmektedir. Due'ya göre veriler, bilgiye dönüştüğü zaman değerlendirilmekte ve bilgi; tüm ekonomik sistemlerin temelinde yer almakta, bir toplumsal ve ekonomik sistemin bilgiye dayanmaması söz konusu dahi olamamaktadır. Bilgi ekonomisini, sanayi ekonomisi ve diğer ekonomilerden ayıran farklılık; bilginin ekonomik üretim faktörleri arasında birinci önceliğe sahip olması ve bilişim sistemlerinin de katkısıyla bilginin üretimde kullanımının artmasıdır (Due 1996; s.17). Tablo1 de, sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş süreci ile ortaya çıkan başlıca değişimler gösterilmektedir:

**Tablo 1: Bilgi Ekonomisine Geçişte Görülen Başlıca Değişimler**

<b>SANAYİ EKONOMİSİ</b>	<b>BİLGİ EKONOMİSİ</b>
Emek, sermaye gibi temel üretim faktörleri	Bilgi, birincil derecede üretim Faktörü
Kitle üretimi ve fabrika sistemi	Esnek üretim sistemleri
İşbölümüne dayalı üretim ve Uzmanlaşma	Bilgi paylaşımı ve bilginin sinerjik etkisi
Hiyerarşik örgütler	Bilgi temelli öğrenen örgütler
Kol ve makine gücüne dayalı işçilik	Zihin işçiliği
Ölçek ekonomisi	Kapsam ekonomisi
Klasik teknolojiler ve bilginin işe uygulanışı	Yüksek teknolojiler, bilginin bilgiye uygulanması
Üçlü sektör sınıflaması: Tarım, Sanayi, Hizmetler	Bilgiye dayalı yeni sektörler: Bilişim Sektörü

**Kaynak:** Harris ve Jackson, 1999, s.31

### **III. Bilgi Kavramı ve Bilginin Yaratımı**

Bilgi kısmen deneyime bağılı olan, ilişkisel ve harekete imkan tanıyan enformasyondur ve belirli bir konuda etkin olarak harekete geçmeye olanak sağlayan kapasitedir (Davenport ve Prusak 1998; s.8). Bilgi kavramının temelini enformasyon oluşturmaktadır. Eğer enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi isteniyorsa, bu işin insanlarca yapılması gerekmektedir. Bilgi bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve ilk orada uygulamaya geçilir. Kuruluşlar açısından, bilginin sürdürülebilir bir avantaj yarattığını söylemek mümkündür ancak bunun gerçekleşebilmesi için bilgiye erişimde bir engel olmamalıdır. Bilginin değeri erişilebilirlik düzeyi ile aynı oranda artmaktadır (Davenport ve Prusak 1998; s.7).

Bilginin de kendi içinde bazı türleri bulunmaktadır. Bunlar açık bilgi ve örtülü bilgidir. Açık bilgi formel ve sistematik bir yapıya sahiptir. Kolaylıkla aktarılabilen bir türüdür. Matematiksel formüller ve sayılar yardımıyla ifade edilebilmektedir. Açık bilgi örgütler içinde veri tabanları, raporlar, örgüt şeması, el kitapları, prosedürler, ürün ve üretime yönelik teknik dokümantasyon şekillerinde bulunmaktadır.

Örtülü bilgi ise yüksek derecede kişisel olan bilgi türüdür. Örtülü bilginin matematiksel formüller ve sayılar ile ifade edilmesi oldukça güçtür. Bu yüzden örtülü bilgi kolay bir şekilde aktarılamayan ve dokümente edilemeyen bir bilgi türü olmaktadır. Örtülü bilgi örgütler içinde çalışanlar, örgütsel kültür ve uygulamalar şekillerinde bulunmaktadır (Krogh,İchijo ve Nonaka 1995; s.116). Nonaka ve Takeuchi örtülü bilgiyi, örgütsel bilgi yaratımı konusunda daha üstün tutmuş ve söz konusu olan bilginin yok sayılmasının olumsuz olacağını belirtmişlerdir (Nonaka ve Takeuchi 1995; s.181).

Yenilik kavramını açıklamak için bilgi yaratımı teorisinden yararlanılabilmektedir. Bilgi yaratımı teorisi kendi bilgi kuramına sahiptir ve dönüm noktası örtülü (tacit) bilgi ile açık (explicit) bilgi arasındaki ayrım olmaktadır. Bilgi yaratmanın ana anahtarı, örtülü bilginin hareketliliği ve dönüşümünde saklıdır. Bu yüzden bireysel bilgi yaratımı yerine örgütsel bilgi yaratımı daha önemli olmaktadır çünkü bilgi sadece bireyler tarafından yaratılabilir yani, bireyler olmaksızın bir örgütün bilgi yaratması söz konusu değildir (Polanyi 1969; s.5). Örtülü bilgi ve açık bilgi karşılıklı etkileşimde bulunduklarında bir yenilik ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bilgi yaratımı, örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki devamlı ve dinamik bir etkileşim olmaktadır (Emig 1983; s.101). Örgütler, sözlü ya da gerekli motivasyonlar aracılığı ile bireyleri bilgi yaratımı konusunda desteklenmektedir. Örgütsel bilgi yaratımı, bireylerce yaratılan bilginin örgütsel bir şekilde yayılarak daha büyük çapta bilgi üretildiği bir süreç olarak algılanmalıdır.

### **IV. Bilgi Yönetimi**

“Bilgi yönetimi örgütlerin bilgiyi elde etmesi, analiz etmesi, uygulaması ve tekrardan kullanabilmesi yolu ile daha hızlı, daha becerikli ve daha iyi kararlar almalarını,

### **Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

böylelikle de rekabetçi üstünlük elde etmelerini sağlayan sistematikler bütünü olmaktadır". Farklı bilgi yönetimi tanımlarının ışığı altında bu kavramı tek bir tanım ile ifade etmek gerekirse bilgi yönetimi, örgütün hedefleri doğrultusunda enformasyon teknolojilerinden ve insan kaynaklarının kaldıraç etkisinden faydalanarak örgütteki bilgi stokunun derinleşmesini ve de genişlemesini amaçlayan stratejik bir yönetim süreci olmaktadır (Davidow 1992; s.39). Etkin bir bilgi yönetimi ile doğru kişiye, doğru zamanda, doğru bilgiyi ulaştırarak karar verme sürecini optimize etmeye çalışılmaktadır. Günümüzde her işletme bilgiyi yönetebilmekte ancak, mevcut rekabet ortamında başarı ile başarısızlık arasındaki fark işletmenin bilgisini pazarda ne kadar iyi yönetip arttırabildiğinde olmaktadır.

Bilgi yönetimi ile ilgili olarak yürütülen faaliyetlere bakıldığında birtakım ortak ilkeler ortaya çıkmaktadır, bunlara bilgi yönetimi ilkeleri demek de mümkündür. Bilgi Yönetimi İlkeleri (Davenport ve Prusak 1998; s.129):

- Bilgi insanların beyinlerinde ortaya çıkmakta ve orada yaşamaktadır,
- Bilgi paylaşımı güven gerektirmektedir,
- Teknoloji yeni bilgi davranışlarının gelişimini kolaylaştırmaktadır,
- Bilgi paylaşımı desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir,
- Yönetimin desteği ve kaynak sağlanması şarttır,
- Bilgi girişimleri bir pilot program ile başlatılmalıdır,
- Girişimi değerlendirmek için niteliksel ve niceliksel ölçümler yapılması gerekmektedir,
- Bilgi yaratıcıdır ve beklenmedik yönlerde gelişmesi desteklenmelidir şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütlerin bilgi yönetimi süresince geçirdikleri aşamalar ise bilgi-kaotik bir yapıdan bilgi merkezli bir yapıya uzanan bir süreç izlemektedir. Aşağıdaki şekilde bilgi yönetimine ilişkin aşamalar gösterilmektedir (KPMG 1998; s.56).

#### ***Bilgi-Kaotik Örgütler***

Bilgi-kaotik örgütler, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda bilginin öneminden haberdar değildir. Bu örgütlerde bilginin yönetimi ve kaydı sistematik olmamaktadır. Bilgi kaynakları belirsiz olduğu için gereksinim duyulan bilgilere ulaşım zaman almaktadır. Enformasyon toplama süreçleri de pek etkin olamamaktadır. Ayrıca bilgi-kaotik örgütlerde çalışanlar zamansızlık, isteksizlik ya da teşvik eksikliği nedenlerinden ötürü bilgiyi paylaşmamaktadır.

#### ***Bilgi-Bilinçli Örgütler***

### **Jülide Kesken ve Tarık Eğit**

Bilgi-bilinçli örgütlerde bilginin önemi anlaşılmış ve bu konuda birtakım uygulamalar geliştirilmiştir. Örgüt içindeki bilgi yönetimi süreç ve kaynakları belirlenmiş, dokümanite edilmiştir. Bilgi-bilinçli örgütlerde enformasyona ulaşım, bilgi kaynaklarının dokümanite edilmesi suretiyle sağlanmıştır. Örgüt içindeki her birimde farklı bilinç seviyesi ve de uygulama etkinliği söz konusudur. Bu örgütlerde bilgi sahipliği büyük önem taşımakta ve bu yüzden de bilgi paylaşılmamaktadır.

#### ***Bilgi-Hakim Örgütler***

Bilgi-hakim örgütlerde bilgi yönetiminin iş sonuçlarına etkisi hissedilmektedir. Bu örgütlerde bilgi kaynakları saptanarak sınıflandırılmakta ve sonra da kaynakların güncelliği açısından birtakım yöntemler belirlenmektedir. Ancak, bazı teknolojik ve kültürel engeller de bu örgütlerde karşımıza çıkabilmektedir.

#### ***Bilgi-Yönetimli Örgütler***

Bilgi-yönetimli örgütler bilginin elde edilmesi, kayıt altına alınması ve bilginin yayılması için gerek görülen yöntemlere ve araçlara yönelik entegre bir sistematığa sahip olmaktadır. Bu örgütlerin bilgi yönetim stratejileri devamlı bir şekilde gözden geçirilmekte ve iyileştirilmekte, ayrıca teknolojik ve kültürel engeller de yok edilmektedir.

#### ***Bilgi-Merkezli Örgütler***

Bilgi-merkezli örgütün yüklendiği misyon, sahip olunan bilgi varlıklarının uygulanması ve geliştirilmesi ile stratejik rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bilgi yönetimi yöntem ve uygulamaları, örgütsel ve de bireysel iş süreçlerinin bir parçası durumundadır. Bilgi-merkezli örgütte, örgütün sahip olduğu bilginin değeri ölçülebilmekte ve hissedarlara duyurulmaktadır. Ayrıca eldeki bilginin değeri, örgütün finansal değerlemesinde hesaba dahil edilmekte ve “entelektüel mülkiyet” olarak kabul görmektedir.

### **V. Bilginin Elde Edilmesi ve Bilginin Üretimi**

Bilginin elde edilmesi ve üretimi ile anlatılmak istenen, örgütlerde bilgi üretimi ile örgütün bilgi varlıkları stokunun zenginleşmesi olmaktadır. Bilgi varlıkları stokunun zenginleşmesi için, örgütün yeni bilgi üretmesi ya da çeşitli kaynakları kullanarak bilgi elde etmesi gerekmektedir (Martin ve Powell 1992; s.11). Bilgi üretimi alt sistemini incelemek için öncelikli olarak, örgütlerin çeşitli kaynakları kullanarak bilgi elde etmelerini incelemek gereklidir.

#### ***a. Satın Alma Yolu ile Bilginin Elde Edilmesi***

### **Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

Örgüt açısından bilgi stokunu arttırmanın en etkin yolu bilginin satın alınması olmaktadır. Bilginin satın alınması iki şekilde mümkün olabilmektedir. Bunlardan birincisi, bilgileri değerli olan kişilerin örgütte çalışmalarının sağlanması; ikincisi ise bilgileri değerli olan diğer örgütlerin satın alınması olmaktadır (Marquardt 1996; s.86). Günümüzde gelişmiş ülke firmalarının pek çoğu şirket satın almaları ya da şirket birleşmeleri yolu ile büyümeyi tercih etmektedir. Ülkemizde de birtakım şirketler, bilgi elde edebilme açısından yabancı ortaklıklar kurmakta ve bilgileri değerli olan yöneticilerden yararlanabilmek için yönetim kurullarına yabancı yöneticileri almaktadır. Bilgi, bir işletmenin satın alınması sonucunda elde edildiği zaman esas olarak bazı bilgiler satın alınmaktadır. Bunlar satın alınan örgüt çalışanlarının sahip oldukları örtülü bilgi, satın alınan örgütün süreçlerinde bulunan açık ya da örtülü bilgi ve dokümanite edilmiş basılı ya da elektronik ortamdaki yapısal ve açık bilgi olmaktadır (Earl 1997; s.3).

Bilgi elde edilmesi amacıyla yapılan şirket satın almalarında dikkat gerektiren bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlara kısaca değinmek gerekirse (Filius,Jong ve Roelofs 2000; s.286):

- Var olan finansal göstergeler bir şirketin gerçek değerini gösterebilmede yetersiz kalmaktadır. Bilgi, artık bir şirket varlığı olarak nitelendirilmektedir. Ancak, şirketlerin bilgi varlıkları stokunu ölçecek genel kabul görmüş bir analitik araç ya da araçlar henüz söz konusu değildir.
- Herhangi bir şirketi satın alan şirket, satın alınan şirkette bilginin nerelerde toplandığını bilemeyebilmektedir.
- Herhangi bir şirketi satın alan şirket bilgi yaratımı açısından uygun olan örgütsel büyüklük, yönetim tarzı, güven ve işbirliği ortamı gibi örgütsel kültürü oluşturan unsurlara zarar verebilmektedir.
- Herhangi bir şirketi satın alan şirket, satın alınan şirketin bilgisini kendi örgütsel hedeflerine yönelik bir biçimde sistemine entegre etmede başarılı olamayabilmektedir.
- Herhangi bir şirketi satın alan şirkette, satın alma sırasında ortaya çıkabilecek belirsizliklerden ötürü bilgi hiyerarşisinin üst basamaklarında bulunan kişiler işten ayrılabilenekte ve bunun sonucunda da önemli bir örtülü bilgi çıkışı gerçekleşebilmektedir.

#### *b. Bilgi Örgütleri ile İşbirliği Sonucunda Bilgi Elde Edilmesi*

Bilgi elde edebilmek için kullanılan yöntemlerden birisi de bilgi örgütleri ile yapılan işbirliği olmaktadır. Bilgi örgütleri, esas faaliyet alanı bilimsel araştırmalar yoluyla bilgi üretmek olan kuruluşlardır (Lee ve Jie 2000; s.783). Söz konusu bilgi örgütlerine verilecek en güzel örnek üniversiteler ve birtakım araştırma kurumları olmaktadır. Bilgi arayışında olan işletmeler bu kurumlara maddi destek sağlayarak,



### **Jülide Kesken ve Tarık Eğit**

yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen yeni bilgilerin kullanım ve ticarileştirme hakkına sahip olmaktadır.

Bir kurumun desteklenmesi konusunda dikkat edilmesi gereken birtakım unsurlar bulunmaktadır (Mc Adam ve Mc Creedy 1999; s.413). Bunlar,

- Üniversitenin ya da araştırma kurumunun güncel yetenek portföyü,
- Üniversitenin ya da araştırma kurumunun örgütün ilgilenmekte olduğu bilgi alanında sahip olduğu şöhret,
- Üniversitenin ya da araştırma kurumunun geleceğe yönelik potansiyeli konusundaki uzman görüş ve düşünceleri,
- Üniversitenin ya da araştırma kurumunun ürettiği bilgilerin geçmişteki kullanım başarıları olmaktadır.

#### *c. Araştırma ve Geliştirme Birimleri Aracılığı ile Bilgi Üretimi*

Bilgi üretmek amacıyla oluşturulmuş birimler, bilgi elde edilmesi ačíısından sıklıkla kullanılan bir yöntem olmaktadır. Araştırma ve geliştirme birimleri de bu birimler arasında en yaygın olanlarıdır. Genel olarak araştırma ve geliştirme birimleri, örgüt içindeki diğer birimlerden bağımsız bir yapıya sahip olmaktadır. Araştırma ve geliştirme birimlerinin diğerlerinden bağımsız tutulmasının en önemli nedeni, birim çalışanlarını günlük işlevlerden ve kısıtlamalardan uzak tutmak suretiyle yaratıcılığa olanak tanıma çabası olmaktadır (Bailey ve Clark 2000; s.136). Araştırma ve geliştirme birimleri aracılığı ile bilgi üretilebilmektedir. Ancak, söz konusu bu birimlerin ürettikleri bilgilerin kullanımında birtakım sorunlar da yaşanmakta, üretilen yeni bilginin örgüte yayılımı ve de bilgiyi yaratan kişiler ile bilgiyi kullanacak olan kişiler arasındaki dil ve görüş farklılıkları olmaktadır.

#### *d. Ekip Çalışması Yoluyla Bilgi Üretimi*

Günümüzde değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir proje üzerinde birlikte çalışarak yeni bilgi üretmeleri sıklıkla görülmektedir. Bu durum son yıllarda, özellikle de Toplam Kalite Yönetimi alanında yaygınlaşmış bir bilgi üretim yöntemi olmaktadır. Ekip çalışması yaparken değişik disiplinlerden gelen kişilerin seçilmesi önem taşımakta çünkü yaygın düşünceye göre, değişik yaklaşımların ve de değişik bilgilerin karşılıklı etkileşiminden yeni bilginin ortaya çıkma olasılığı yüksek olmaktadır. Belirtildiđi üzere ekip çalışmalarında değişik disiplinlerden gelen kişilerin seçilmesi öngörülmekte ancak, bu durum tek başına yeterli olmamaktadır. Ekip çalışmaları ačíısından dikkat edilmesi gereken birtakım önemli unsurlar da söz konusudur. Bunlar,

- Ekip üyelerinin etkin bir işbirliği için aralarında ortak bir dil geliştirmelerinin zorunluluğu,
- Projenin başarılı olması için ekip üyelerinin daha öncesinden bazı bilgileri aralarında paylaşmış olmalarının zorunluluğu,

## **Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

- Yukarıda dile getirilen iki koşulun yerine getirilebilmesi için zaman ve ekip yönetimine hakim olunması zorunluluğu olmaktadır (Bailey ve Clark 2000; s.138).

### *e. Diğer Yöntemler ile Bilgi Elde Edilmesi*

Bu noktaya kadar anlatılan bilgi elde etme ve bilgi üretim yöntemleri, genel olarak şirketlerin kendi iç kaynaklarına dayanmaktadır. Şirketler sahip oldukları iç kaynaklar ile bilgi üretimini sağlayabildikleri takdirde, örgütlerinin yaratıcılığını geliştirebilecek ve de farklılaşarak dış çevreyi şekillendirebilme olanağına kavuşacaktır.

Örgütlerin dış çevreye uyumu konusunda önem arz eden birtakım yöntemler söz konusudur. Bunlar kıyaslama, danışmanlık alma, yazılı ve görsel basın takip edilmesi, teknik basının takip edilmesi, konferanslara katılma, rakipler hakkında bilgi edinme, müşteriler ve tedarikçiler ile işbirliği olmaktadır (Röpnack 1998; s.12).

## **VI. Bilginin Depolanması**

Örgütler hem dış çevreden elde ettikleri yeni bilgileri hem de kendi içlerinde yarattıkları yeni bilgileri çalışanlarının kullanımına sunmak suretiyle harekete geçmek ve de yeni bilgi yaratımında kullanabilmek amacıyla öncelikli olarak bu bilgileri kayıt altına almak ve bilgi stokunu güncellemek zorunluluğu içinde bulunmaktadır. Bunlar gerçekleştirilmediği takdirde, bilginin kaybolması ya da örgüt geneline yayılamaması sorunu gündeme gelecektir (Eirma 1999; s.26). Örgütlerde bilgi genellikle üç şekilde yer almaktadır. Bunlar; elektronik dokümanlardaki ve veri tabanlarındaki yapısal bilgi, basılı dokümanlardaki yapısal bilgi ve çalışanların hafızalarındaki örtülü bilgi olmaktadır (Marquardt 1996; s.89).

### *a. Örtülü Bilginin Depolanması*

Örtülü bilginin yapısal hale getirilmesi ve dolayısıyla da depolanması son derece güç olmaktadır. İşte bu yüzden örtülü bilginin örgütsel bilgi stokuna alınabilmesi için ya da en azından bireylerin örgütten ayrılmaları sonucunda söz konusu bilginin kaybolmasının engellenmesi için uygulanabilecek yöntemler oldukça kısıtlı olmaktadır. Bunlar;

- Ekip çalışmaları ile örtülü bilgileri önemli görülen çalışanlar ait olan bilginin bir bölümünün diğer çalışanlara aktarılması,
- Uzman çalışanın sahip olduğu bilginin sınırlı ve maliyeti yüksek de olsa uzman sistemlere aktarılması,
- Örtülü bilgisi önemli olan bir çalışanın bir başka çalışan ile usta ve çırak ilişkisi içinde çalışması yoluyla bilgisinin aktarılması,

### Jülide Kesken ve Tarık Eğit

- Grup tabanlı elektronik tartışma veri tabanları aracılığı ile çalışanların sahip oldukları örtülü bilgilerinin çalışanlar arası aktarılması olmaktadır (Marquardt 1996; s.93).

#### *b. Açık Bilginin Depolanması*

Örtülü bilgiye nazaran açık bilginin, basılı doküman ya da veri tabanlarında depolanması son derece kolay olmaktadır. Örgütler açısından etkin bilgi güncellemesi yapabilmek için, öncelikli olarak basılı ya da elektronik doküman arasında tercih yapılması gerekmektedir.

Son dönemlerde enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucunda bilginin elektronik ortamda depolanması, gereksinim duyulduğunda tekrar kullanılması ve güncellenmesi konularında basılı dokümanlara göre daha rahat hareket edilebilmektedir (Ramarapu ve Lado 1995; s.115).

Örgütler iç ve dış kaynaklı yapısal bilgilerini saklamak amacıyla bilgi ambarları oluşturmaktadır. Dünya geneline bakıldığında görülmektedir ki, örgütler bilgi ambarları yönetimi konusunda web tabanlı Lotus Notes ve Intranet gibi araçları tercih etmektedir. Lotus Notes veri tabanı yönetimi, tartışma grupları oluşturma ve bunları yönetme alanında ve de veri tabanı replikasyonları alanında ileri bir seviyede bulunmaktadır. Web multimedya veri tabanları ise, bir bilgiye bağlı olan diğer bilgilerin gösterimi ve enformasyon yayını alanında ileri bir seviyede yer almaktadır (Ramarapu ve Lado 1995; s.122).

### **VII. Bilginin Örgütsel Yayılımı**

Bilgi yönetimi ile ilgili önemli aşamalardan biri de bilginin transferi konusu olmaktadır. Günümüzde örgütler, devamlı bir biçimde bilgi transferlerinin gerçekleştiği yerler konumundadır. Çalışanlar arasında da devamlı bir biçimde bilgi değişimi yaşanmakta ancak, genellikle söz konusu bu transferler yetersiz düzeyde kalmakta ve örgüt geneline yayılamamaktadır (Haris 1996; s.125). Genel olarak bir örgüt içinde çalışan kişiler belirli bir konuda en çok bilgiye sahip olan kişiyi bilemediklerinden, kendilerine yardımcı olabilecek en yakın kişilerden bilgi almayı tercih etmektedir. Bu durumda da yapılması gereken bütün işlerin eksik ya da yanlış bilgilere bağlı olarak yapılması tehlikesi ortaya çıkmaktadır.

Örtülü bilginin ve açık bilginin transferlerini ayrı ayrı incelemek gerekmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki, örgüt çalışanlarının bilgi sahibi olan kişilere ulaşımı ve daha sonra da bilgi transferi konularında atılması gereken öncelikli adım daha önceden de sözü edilen “bilgi haritaları”nın hazırlanması olmaktadır (Weber 1993; s.53).

Açık bilgiye ulaşım ve açık bilginin transferi enformasyon teknolojileri sayesinde kolaylıkla gerçekleştirilmekte, oysa örtülü bilginin transferi daha zor olmaktadır. Örgütler örtülü bilginin transferi konusunda birtakım yöntemlere başvurmaktadır (Weber 1993; s.55). Bunlar;

### **Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

- Deneyimli çalışanların sahip oldukları örtülü bilgilerini deneyimsiz çalışanlara aktarmaları,
- Ekip çalışmaları,
- Elektronik tartışma veri tabanları,
- Toplantılar,
- Bilgi paylaşımı amaçlı forumlar,
- Video-Konferans gibi multimedya teknolojilerinin kullanımı olmaktadır.

Ayrıca, örgütlerin bilgi paylaşımını ve de bilgi transferini etkin hale getirebilmeleri amacıyla alabilecekleri birtakım önlemler söz konusudur (Contractor 2000; s.248). Bunlar;

- Çalışanların bilgi yönetimi hakkında bilinçlendirilmeleri,
- Bilginin paylaşımına iş stratejileri arasında yer verilmesi,
- Bilgi paylaşımını destekleyen promosyon sistemlerinin kurulması,
- Bilgi paylaşımına yönelik olan görsel enformasyon teknolojilerinin kullanılması,
- Çalışanların enformasyon teknolojilerinin kullanımına yönelik bir biçimde eğitilmeleri olmaktadır.

Örgütler açısından bilginin örgütsel yayılımını engelleyen belli başlı koşullar bulunmaktadır. Bunlar çalışanlar arasındaki güven eksikliği, sadece uzmanlığın ödüllendirilmesi, zaman ve ortam sıkıntısı, bilginin belli gruplara tanınmış bir hak ayrıcalık olduğu inancı, farklı dil ve kültürler olmaktadır (Grant 1996; s.454).

#### **VIII. Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar**

Bilgi yönetimi sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar bilginin tanımlanmasına bağlı olan sorunlar, bilgiye erişime bağlı olan sorunlar, bilginin sermayeleştirilmesine bağlı olan sorunlar ve de bilginin aktarılmasına bağlı olan sorunlar olmaktadır (Röpnack 1998,s.18).

##### *a. Bilginin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar*

Bilginin tanımlanmasına yönelik olarak gündeme gelebilecek belli başlı sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sahip olunan bilgilere ilişkin özelliklerin bilinmemesi,
- Örgütlerde bilgilerin kim ya da kimler tarafından üretildiğinin bilinmemesi,
- Örgütlerde bilgilerin kim ya da kimler tarafından kullanıldığının bilinmemesi,
- Örgütlerde örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüştürülmesi konusunda yaşanabilecek sorunların varlığı.

## **Jülide Kesken ve Tarık Eğit**

### *b. Bilgiye Erişim ile İlgili Sorunlar*

Bilgiye erişim konusunda ortaya çıkabilecek sorunları şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır:

- Güncelleştirmenin iyi bir biçimde yapılamamış olması,
- Geçmiş bilgilerin eksik ya da kötü bir biçimde standartlaştırılmış olması,
- Arşivlere ve sınıflandırma planlarına ilişkin tanımların kötü olması ya da hiç olmaması.

### *c. Bilginin Sermayeleştirilmesine İlişkin Sorunlar*

Bilginin sermayeleştirilmesi ile ilgili olarak söz konusu olabilecek sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Deneyimin aktarılmasına ilişkin kural ve prosedür noksanlığı,
- Bilgilerin toplanma ve de hafızada depolanma güçlüğü,
- Süreç, metodoloji ve ürünlerdeki standardizasyon noksanlığı,
- Bilginin saklanması konusunda gerekli maliyetin önemi,
- Eldeki deneyimlerden ve bilgilerden faydalanmaktansa devamlı olarak her şeye sıfırdan başlama eğilimi,
- Bir sorumlunun atanmamış olması ,
- Şirketteki başlıca konu uzmanları ile değerli bilgilere sahip olan kişileri yitirme,
- Kullanılan destek araçlarının uyumsuzluğu.

### *d. Bilginin Aktarılmasına İlişkin Sorunlar*

Bilginin aktarılması konusunda yaşanabilecek birtakım sorunlar olabilmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır:

- Proje içinde ve projeler arasında iletişim noksanlığı,
- Karşılaşılan sıkıntı ve başarısızlıkların unutulması,
- Öğrenmeden ziyade kişisel görüşe sahip olunması,
- Eğitim planı noksanlığı,
- Bilgilerin güç ve yetki açısından özellikle saklanması,
- Kullanılan bilgi dağıtma modellerinin uyumsuzluğu.

## **IX. Bilgi Yönetimi Kavramının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanmasına İlişkin Sektörel Analiz**

Günümüzde işletmeler hem rekabet avantajlarını korumak hem de daha fazla arttırabilmek adına yeni arayışlar içine girmektedir. Dünya geneline ve özellikle de

## **Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

gelişmiş ülkelere bakıldığında bilgi toplumlarının egemen oldukları bu yerlerde yeni yönetim yaklaşımlarının sıklıkla gündeme geldiği dikkat çekmektedir. Söz konusu yönetim yaklaşımları arasında bilgi yönetimi yaklaşımı ise son dönemde adından en çok söz ettiren yaklaşım durumundadır.

Türkiye’de ise ufak hareketler olmakla birlikte bilgi yönetimi konusunda büyük çapta bir hareketlilik olduğunu söylemek pek gerçekçi görünmemektedir. Bu durumun en temel nedeni ise, henüz sanayi toplumunun aşılabilmesi ve bilgi ekonomisine entegre olunabilmesidir. Bu çalışma çerçevesinde; ilk olarak Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından yeni bir kavram sayılan bilgi yönetiminin tanıtılması, ne oranda bilindiğinin incelenmesi, kimlerin hangi gereksinimlerle bilgi yönetimine yöneldiğinin ve ne türden bilgi yönetimi araçlarının tercih nedeni olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada belirlenen amaçlar doğrultusunda, Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilgi yönetimini ne kadar yakından tanıdıklarına ve bilgi yönetimi araçlarından ne derecede yararlandıklarına ilişkin bir anket formu hazırlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak İstanbul ve İzmir’deki imalat, hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayıca çok fazla olması ve zaman kısıtı nedenleriyle; hem doğrudan anket hem de elektronik posta teknikleri tercih edilmiştir. İzmir ve İstanbul’da toplam 192 küçük ve orta ölçekli işletmeye gönderilen anketlerden 103’ü geri dönmüştür. Anket formlarının geri dönüş oranı % 54 olarak gerçekleşmiştir. Bu temsil düzeyi analizlerin yapılması için yeterli görülmüş ve işletmelerden elde edilen verilere göre anket formları analiz edilmiştir. Alan çalışması İzmir ve İstanbul illerinde, genel olarak işletmeler ile yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, anket formunda yer alan bilgi yönetimi araçlarına ilişkin sorudaki araçları belirlemek amacıyla bir ön çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak, Beijerse (1999)’nin çalışmasında yer alan 84 bilgi yönetimi aracından oluşan bir liste hazırlanmıştır.

### **Araştırmanın Bulguları**

Araştırma kapsamında incelenen ve anket formları aracılığı ile küçük ve orta ölçekli işletmelerden toplanan cevaplar tablolar yardımı ile aktarılmaktadır (Tablo 2, 3, 4).

Ankete katılan küçük ve orta ölçekli işletmelerin %100’ü bilgi yönetimi kavramını daha önce hiç duydunuz mu sorusuna evet cevabını vermiştir ve bu işletmelerin %69,9’u da bilgi yönetiminin ne anlama geldiğini tam olarak bilmektedir. İşletmelerin %100’ü bilgiyi önemli bir rekabet aracı olarak görmekte ancak, neden bilginin önemli bir rekabet aracı olduğu konusunda 3 temel görüş bulunmaktadır. Buna göre; anket formunu dolduran işletmelerin %39,8’i satışları artırıcı bir gücü olduğu için bilgiyi önemli bir rekabet aracı

### Jülide Kesken ve Tarık Eğit

olarak görmekte, işletmelerin %33,0'ına göre ise, kurumun piyasa değerini artırdığı ve sektördeki yerini sağlamlaştırdığı için bilgi büyük önem taşıyan bir rekabet aracı olmaktadır. Son olarak da, anket bünyesinde yer alan işletmelerin %27,2'si genel performansı artırdığı gerekçesiyle bilgiyi önemli bir rekabet aracı şeklinde değerlendirmektedir. İşletmelerin %48,5'lik bölümü, kendi faaliyetlerinde dış kaynaklı bilgi desteği alıp almadıklarına ilişkin soruya evet cevabını vermişlerdir. Bilgi yönetimi uygulamalarının kaynağına bakıldığında ise, işletmelerin %51,5 gibi oldukça yüksek bir oranda kendi çalışanlarından faydalanmayı tercih ettikleri görülmektedir.

**Tablo 2: Araştırma Bulguları**

<b>BY Kavramını Duydum</b>	<i>İşletme Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Evet</i>	103	100,0
<i>Hayır</i>	0	0
<b>BY Anlamını Bilme Düzeyi</b>	<i>İşletme Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Evet</i>	72	69,9
<i>Hayır</i>	0	0
<i>Kısmen</i>	31	30,1
<b>BY Bir Rekabet Aracı mıdır</b>	<i>İşletme Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Evet</i>	103	100
<i>Hayır</i>	0	0
<b>BY Rekabet Aracı Olma Nedeni</b>	<i>İşletme Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Satışlar Artar</i>	41	39,8
<i>Piyasa Değeri Artar</i>	34	33,0
<i>Performans Artar</i>	28	27,2
<b>Dış Kaynaklı Bilgi Desteği Alınıyor mu?</b>	<i>İşletme Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Evet</i>	50	48,5
<i>Hayır</i>	53	51,5
<b>BY Uygulamalarının Kaynağı</b>	<i>İşletme Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Danışmanlık şirketleri</i>	41	39,8
<i>Üniversiteler</i>	6	5,8
<i>Diğer Kamu Kuruluşları</i>	3	2,9
<i>İşletme içi çalışanlar</i>	53	51,5
<b>BY : Bilgi Yönetimi</b>		

Ankete katılan küçük ve orta ölçekli hizmet işletmelerinin %26,5'i finansman, %17,6'sı taşımacılık, %14,7'si turizm, %14,7'si telekomünikasyon, %11,8'i bankacılık ve sigortacılık, %11,8'i bilgisayar ve son olarak da %2,9'u ticaret sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

**Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

**Tablo 3: Hizmet İşletmelerinin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı**

<i>Hizmet İşletmelerinin Faaliyet Alanları</i>	<i>İşletme Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Bankacılık-Sigortacılık</i>	4	11,8
<i>Finansman</i>	9	26,5
<i>Telekomünikasyon</i>	5	14,7
<i>Taşımacılık</i>	6	17,6
<i>Bilgisayar</i>	4	11,8
<i>Turizm</i>	5	14,7
<i>Ticaret</i>	1	2,9
<i>Toplam</i>	34	100

**Tablo 4: İmalat İşletmelerinin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı**

<i>İmalat İşletmelerinin Faaliyet Alanları</i>	<i>İşletme Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Gıda,İçki,Tütün</i>	20	29,0
<i>Tekstil</i>	20	29,0
<i>Kerestecilik</i>	13	18,8
<i>Kağıt ve Basım</i>	4	5,8
<i>Kimya</i>	3	4,3
<i>Taş ve Toprak</i>	5	7,2
<i>Metal</i>	4	5,8
<i>Toplam</i>	69	100

Ankete katılan küçük ve orta ölçekli imalat işletmelerinin ise; %29,0'ı gıda-içki-tütün, %29,0'ı tekstil, %18,8'i kerestecilik, %7,2'si taş ve toprak, %5,8'i metal, %5,8'i kağıt ve basım, son olarak da %4,3'ü kimya sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Metal eşya sektöründe faaliyet gösteren işletme bulunmamaktadır.



**Tablo 5: Bilgi Yönetimi Kavramının Bilinmesi ile KOBİ'lerin Faaliyet Alanlarının Karşılaştırılması**

Bilgi Yönetimi Kavramını Duyduğunu İfade Eden KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı			KOBİ'nin Faaliyet Alanı		Toplam
			Hizmet	İmalat	
Bilgi Yönetimi Kavramı	Evet	İşletme Sayısı	34	69	103
		Yüzde	33,0%	67,0%	100,0%

Yukarıdaki tabloda bilgi yönetimi kavramını duyma ile anket çalışmasına katılan işletmelerin faaliyet alanlarının karşılaştırılması yapılmaktadır.

Buna göre; hizmet sektöründe çalışan işletmeler bilgi yönetimi kavramını %33 düzeyinde bilmekte ve imalat sektöründe çalışan işletmeler de %67 düzeyinde bilmektedir. Tablodan da görülmektedir ki; imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler daha yüksek bir oranda bilgi yönetimi kavramını bilmektedir.

**Tablo 6: Bilgi Yönetimi Kavramından Haberdar Olan KOBİ'lerin Kavramın Ne Anlama Geldiğini Bilmeleri İle KOBİ'lerin Faaliyet Alanlarının Karşılaştırılması**

Bilgi Yönetimi Kavramının Anlamını Bildiğini İfade Eden KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı			KOBİ'nin Faaliyet Alanı		Toplam
			Hizmet	İmalat	
Bilgi Yönetimi Kavramının Anlam Düzeyi	Evet	İşletme Sayısı	26	46	72
		Yüzde	36,1%	63,9%	100,0%
	Kısmen	İşletme Sayısı	8	23	31
		Yüzde	25,8%	74,2%	100,0%

Yukarıdaki tabloda bilgi yönetimi kavramının anlam düzeyi ile anket çalışmasına katılan işletmelerin faaliyet alanlarının karşılaştırılması yapılmaktadır. Buna göre; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %36,1'i ve imalat sektöründe

**Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

faaliyet gösteren işletmelerin %63,9'u bilgi yönetimi kavramının anlamını tam olarak bilmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %25,8'i ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %74,2'si de bilgi yönetimi kavramının anlamını kısmen bilmektedir. Tablodan da görülmektedir ki bilgi yönetimi kavramının anlamı gerek tam olarak, gerek kısmen; imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerce daha yüksek oranlarda bilinmektedir.

**Tablo 7: Bilgiyi Rekabet Aracı Olarak Gördüğünü İfade Eden KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı**

Bilgiyi Rekabet Aracı Olarak Gördüğünü İfade Eden KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı					Toplam
Rekabet Aracı Olarak Bilgi			Hizmet	İmalat	
	Evet	İşletme Sayısı	34	69	103
		Yüzde	33,0%	67,0%	100,0%

**Tablo 8: Bilginin Bir Rekabet Aracı Olarak Değerlendirilme Nedenleri ile KOBİ'lerin Faaliyet Alanlarının Karşılaştırılması**

Bilginin Rekabet Aracı Olarak Görülme Nedenlerinin Sektörel Dağılımı			KOBİ'nin Faaliyet Alanı		Toplam
Rekabet Aracı Olarak Bilginin Nedenleri			Hizmet	İmalat	
	(1)	İşletme Sayısı	11	23	34
	Satışlar	Yüzde	32,4%	67,6%	100,0%
	(2)	İşletme Sayısı	9	19	28
	P.D	Yüzde	32,1%	67,9%	100,0%
	Artar				
	(3)	İşletme Sayısı	14	27	41
	Performans	Yüzde	34,1%	65,9%	100,0%
	Artar				

### Jülide Kesken ve Tarık Eğit

Yukarıdaki tabloda bir rekabet aracı olarak bilgi ile ankete katılan işletmelerin faaliyet alanlarının karşılaştırması yapılmaktadır. Buna göre; hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin %33'ü ve de imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin %67'si bilgi kavramının bir rekabet aracı olduğunu kabul etmektedir.

Yukarıdaki tabloda bilginin bir rekabet aracı olmasının nedenleri ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyet alanlarının karşılaştırılması yapılmaktadır. Buna göre; elde edilen bilgi sonucunda hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %32,4'ünde ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %67,6'sında satışlar artmaktadır. Ayrıca; elde edilen bilgi sonucunda hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %32,1'inde ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %67,9'unda piyasa değerleri artmaktadır. Son olarak da; gene elde edilen bilgi sonucunda hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %34,1'inde ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %65,9'unda performans seviyeleri artmaktadır.

**Tablo 9: Dış Kaynaklı Bilgi Desteği Alma İle KOBİ'lerin Faaliyet Alanlarının Karşılaştırılması**

Dış Kaynaklı Bilgi Desteği	Kaynaklı Bilgi Desteği	Bilgi Desteği	Alan	KOBİ'nin Faaliyet Alanı		Toplam
				İmalat	Hizmet	
Dış Kaynaklı Bilgi Desteği	Evet	İşletme Sayısı	14	36	50	
		Yüzde	28,0%	72,0%	100,0%	
	Hayır	İşletme Sayısı	20	33	53	
		Yüzde	37,7%	62,3%	100,0%	
Toplam		İşletme Sayısı	34	69	103	
		Yüzde	33,0%	67,0%	100,0%	

Yukarıdaki tabloda alınan dış kaynaklı bilgi desteği ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyet alanları karşılaştırılmaktadır. Buna göre; imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %28'i ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de %72'si dış kaynaklı bilgi desteği almaktadır. Ancak; imalat

**Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %37,7'si ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de %62,3'ü dış kaynaklı bilgi desteği almamaktadır. İşletmenin faaliyet alanına göre kullanılan bilgi yönetimi araçlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin  $\chi^2$  analizi değerlerine göre %95 güven aralığında  $p=0,000$  olarak hesaplandığından “faaliyet alanına göre kullanılan bilgi yönetimi araçları farklılık göstermektedir ve bu farklılık  $p=0,000$  önem düzeyinde anlamlıdır” sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 10: Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanım Oranları ve Sektörel Dağılımı**

Bilgi Yönetimi Araçlarının Sektörel Dağılımı		KOBİ'nin Faaliyet Alanı (%)		Toplam
<i>Bilgi Yönetimi Araçları</i>		<i>Hizmet</i>	<i>İmalat</i>	
Beyin fırtınası seansları düzenlemek		33,0	67,0	100,0
Deneyim paylaşımı seansları düzenlemek		33,0	67,0	100,0
Kişisel çalışmayı teşvik etmek		33,0	67,0	100,0
Projeler ve Çalışmalar	Kullanan	36,6	63,4	100,0
yoluyla öğrenme	Kullanmayan	25,0	75,0	100,0
Yaparak öğrenmenin gerçekleşmesi		33,0	67,0	100,0
Ticari konulu bir yayın okumak için zaman ayırmak		33,0	67,0	100,0
Fuarlara katılım	Kullanan	32,6	67,4	100,0
	Kullanmayan	37,5	62,5	100,0
Üniversiteler ile yakın ilişkiler kurmak	Kullanan	36,0	64,0	100,0
	Kullanmayan	32,1	67,9	100,0
Müşteri, pazar, ürün ve rakip analizi yapmak		33,0	67,0	100,0
Dışa dönük bir gelişim	Kullanan	32,5	67,5	100,0
takımını teşvik etmek	Kullanmayan	34,8	65,2	100,0
Birlikler kurmak ya da var	Kullanan	27,7	72,3	100,0
olanlara iştirak etmek	Kullanmayan	37,5	62,5	100,0
Müşteri ve tedarikçilerin bilgisinden yararlanmak		33,0	67,0	100,0
Gazetelerden ilgili	Kullanan	25,7	74,3	100,0
haberler kesip saklamak	Kullanmayan	36,8	63,2	100,0
Performans değerlendirmesi yapmak		33,0	67,0	100,0
Performans artırma	Kullanan	38,3	61,7	100,0
toplantıları yapmak	Kullanmayan	25,6	74,4	100,0
Haftalık gözlemler	Kullanan	33,3	66,7	100,0
yapmak	Kullanmayan	32,9	67,1	100,0
Özgeçmişler için veri tabanı oluşturmak		33,0	67,0	100,0
Kapsamlı iş başvurusu	Kullanan	31,8	68,2	100,0

**Jülide Kesken ve Tarık Eğit**

işlemleri yapmak	Kullanmayan	38,9	61,1	100,0
Yeni bilgi yaratımı sürecinde e-mailden yararlanmak		33,0	67,0	100,0
Intranet (Şirket içi iletişimi bilgisayarlarla sağlamak)	Kullanan	32,4	67,6	100,0
	Kullanmayan	34,3	65,7	100,0
İş ile ilgili her konuda çalışanlarla iletişimi sağlamak		33,0	67,0	100,0
İletişimi kurallara bağlamak		33,0	67,0	100,0
İş dışında da birlikte birtakım aktiviteler düzenlemek	Kullanan	34,7	65,3	100,0
	Kullanmayan	28,6	71,4	100,0
Dışarıdan konuşmacıların katıldığı seminerler yapmak	Kullanan	31,6	68,4	100,0
	Kullanmayan	34,8	65,2	100,0
Personele eğitim vermek		33,0	67,0	100,0
Çalışanlara literatür geliştirebilmeleri için zaman vermek		33,0	67,0	100,0
Eski çalışanları gençlerle çalıştırarak yeni teknoloji ve bilgileri öğretmek		33,0	67,0	100,0
İşbaşı eğitimi gerçekleştirmek		33,0	67,0	100,0
Merkezi bir arşiv oluşturmak	Kullanan	33,3	66,7	100,0
	Kullanmayan	32,8	67,2	100,0
Veritabanları oluşturmak	Kullanan	33,3	66,7	100,0
	Kullanmayan	32,8	67,2	100,0
Ürün ve satış toplantıları yapmak		33,0	67,0	100,0
Çalışmalara ilişkin tartışma ve yorumlar yapmak		33,0	67,0	100,0
Araştırma ve geliştirme yapmak	Kullanan	44,4	55,6	100,0
	Kullanmayan	31,9	68,1	100,0
Teknolojik çalışmalar yapmak	Kullanan	28,6	71,4	100,0
	Kullanmayan	34,1	65,9	100,0
Know-how satın almak	Kullanan	32,0	68,0	100,0
	Kullanmayan	34,0	66,0	100,0
Software satın almak	Kullanan	32,4	67,6	100,0
	Kullanmayan	34,3	65,7	100,0
Lisanslar yoluyla bilgi satın almak	Kullanan	39,3	60,7	100,0
	Kullanmayan	23,8	76,2	100,0

**Sonuç**

Sonuç olarak şu açıktır ki; bilgi yönetimi kavramının Türkiye’de alması gereken daha çok yol vardır. Var olan bilgi yönetimi uygulamalarının ve araçlarının kullanım

### **Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz**

oranları tatmin edici gibi gözüксе de, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında oldukça yetersiz kalmaktadır. Bu çalışma sonucunda ile anlaşılmaktadır ki; işletmelerde kararları genel olarak işletme sahibi ve profesyonel yönetici birlikte almaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından yapılması gereken; alışlagelen bilgi gereksinimini sadece kendi çalışanları yoluyla karşılama eğiliminin terk edilerek, dünya genelinde yoğun olarak başvuru alan danışmanlık şirketleri ve üniversiteler ile birlikte çalışılması olmaktadır.

Son olarak da, daha fazla yatırım yapılması yoluyla ar-ge faaliyetlerine ve teknoloji çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, bilgi günümüzün en stratejik ve de en fazla rekabet avantajı yaratan varlığı konumundadır.

#### **Kaynakça**

- Bailey, C. ve Clark, M (2000), How Do Managers Use About Knowledge Management?, Journal Of Knowledge Management, Vol.4, No.3, s.136-8.
- Contractor, F. (2000), Valuing Corporate Knowledge And Intangible Assets: Some General Principles, Knowledge And Process Management, Vol.7, No.4, s.242-8.
- Davenport, T. ve Prusak, L. (1998), Working Knowledge, Boston, Harvard Business School Press.
- Davidow, W. (1992), Virtual Corporation, New Jersey, Harper Colins.
- Drucker, P (1991), The New Productivity Challenge, Harvard Business Review, Nov.-Dec., , s.70-9.
- Drucker, P. (1993), Post Capitalist Society, London, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Due, T. (1996), The Value Of Information, Information Systems Management, Vol.13, No.1, s.17-21.
- Earl, M.(1997), Knowledge As A Strategy: Reflections On Skandia International And Shorko Films, Knowledge In Organizations; Butterworth-Heinemann, s.3-5.
- Eirma, W. (1999), The Management Of Corporate Knowledge, European Industrial Research Management Association, Paris.
- Emig, J. (1983), The Web Of Meaning, New Jersey, Boyton And Cook.
- Filius, R., Jong, J., Ve Roelofs, E. (2000), Knowledge Management In The Hrd Office: A Comparison Of Three Cases”, Journal Of Workplace Learning, Vol.12, No.7, 2000, S. 286-329.
- Grant, R. (1996), The Knowledge-Based View Of The Firm: Implications For Management Practice, Long Range Planning, vol.30, no.3, s.450-4.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. (1996), Geleceği Kazanmak, Ankara İnkılap Kitapevi.
- Harris, D. (1996) ,Creating A Knowledge Centric Information Technology Environment, Harris Training & Consulting Services, s.69-128.

**Jülide Kesken ve Tarık Eğit**

- Harris, L. Ve Jackson, P. (1999), Management And The Spirit Of Entrepreneurship, Journal Of General Management, vol.25, no.2, s.31-43.
- KPMG (1998) Management Consulting Report, The Knowledge Journey, s.54-56.
- Krogh, G., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (1995), Enabling Knowledge Creation, , New York, Oxford University Pres.
- Lee, C. Ve Jie, Y. (2000), Knowledge Value Chain, Journal Of Management Development, vol.19, no.9, s.783-793.
- Marquardt, M. (1996), Building The Learning Organization, New York, Mc Graw-Hill.
- Martin, C. ve Powell, P.(1992), Information Systems, Cambridge, Mc Graw-Hill.
- Mc Adam, R. Ve Mc Creedy, S.(1999), The Process Of Knowledge Management Within Organizations: A Critical Assessment Of Both Theory And Practice, Knowledge And Process Management, vol.6, no.2, s.413-426.
- Mc Campbell, A., Clare, L. ve Gitters, S.(1999), Knowledge Management: The New Challenge For The 21<sup>st</sup> Century, Journal Of Knowledge Management, vol.3, no.3, s.172-79.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995), The Knowledge Creating Company, New York, Oxford University Press.
- Polanyi, M., The Tacit Dimension, London, Routledge & Kegan Paul, 1969.
- Ramarapu, N. ve Lado, A. (1995), Linking Information Technology To Global Business Strategy To Competitive Advantage: An Integrative Model, Journal Of Information Technology, vol.10, s.115-127.
- Röpnack, A., Schindler, M. ve Schwan, T. (1998), Concepts Of Enterprise Medium, Practical Aspects Of Knowledge Management Conference, Basel, İsviçre, 29-30 Ekim1998.
- Toffler, A.(1993), Powershift: Knowledge, Weath And Violence At The Edge Of The 21st Century, New York, Bantam Boks.
- Weber, A. (1993), “What! So New About The New Economy?”, Harvard Business Review, no.28, s.53-55.